¿Qué es la **estrategia?**

por Michael E. Porter

I. La eficacia operacional no es estrategia

Durante casi dos décadas, los ejecutivos han estado aprendiendo a desempeñarse de acuerdo a un nuevo conjunto de reglas. Las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Deben compararse incesantemente con un benchmark para lograr una mejor práctica. Deben tercerizar en forma agresiva con el fin de adquirir eficiencia en diferentes ámbitos. Asimismo, deben fomentar algunas competencias centrales para mantenerse a la cabeza de sus rivales.

El posicionamiento –antiguamente la parte más importante de la estrategia– ha sido descartado como demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías de la actualidad. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Pero esas creencias son peligrosas verdades a medias y están llevando a un número cada vez mayor de empresas hacia una competencia mutuamente destructiva. Es cierto que algunas barreras a la competencia se están derrumbando a medida que disminuye la regulación y se globalizan los mercados. También es cierto que las empresas han invertido bien su

Publicación original:
noviembre - diciembre de 1996

Getty Images



energía en hacerse más ligeras y más ágiles. En muchos sectores, sin embargo, lo que algunos llaman *hipercompetencia* es una herida autoinfligida y no el resultado inevitable de un paradigma cambiante de la competencia.

La raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio. Aunque las mejoras operacionales resultantes a menudo han sido impresionantes, muchas empresas se han visto frustradas al no ser capaces de convertir dichas ventajas en una rentabilidad sustentable. Y poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia. A medida que los ejecutivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se apartan más de las posiciones competitivas viables.

La eficacia operacional: necesaria pero no suficiente. Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta principal de todo negocio. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta.

Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. Lo que sigue es cuestión de la aritmética de la rentabilidad superior: entregar mayor valor permite a una empresa cobrar mayores precios unitarios promedio, en tanto que una mayor eficiencia da como resultado costos unitarios promedio más bajos.

En última instancia, todas las diferencias entre las empresas en términos de costo o precio se originan en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios, tales como visitar a los clientes, ensamblar los productos finales y capacitar a los empleados. El costo se genera por la realización de actividades, mientras que la ventaja en costo surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores. Del mismo modo, la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan. Por lo tanto, las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas.[1]

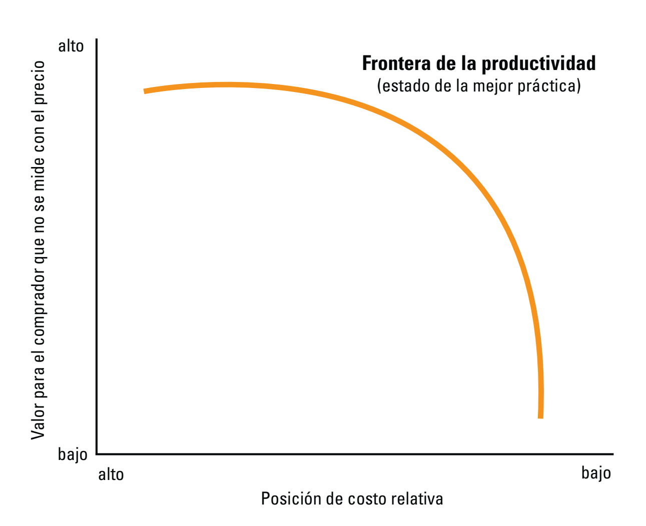
La eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades *mejor* que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez. Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades *diferentes* de aquellas

de los rivales, o bien realizar actividades similares de *manera diferente.*

Las diferencias en eficacia operacional entre las empresas se pueden ver en todas partes. Algunas empresas son capaces de obtener más de sus insumos que otras porque eliminan los esfuerzos malgastados, usan tecnología más avanzada, motivan mejor a sus empleados o son más astutas al administrar determinadas actividades o grupos de actividades. Tales diferencias en eficacia operacional constituyen una importante fuente de diferencias en rentabilidad entre los competidores, porque afectan de manera directa la relación entre sus posiciones de costo y niveles de diferenciación.

Las diferencias en eficacia operacional tuvieron en el centro del desafío japonés a las empresas occidentales en los años 80. Los japoneses estaban tan avanzados con respecto a sus rivales en eficacia operacional que podían ofrecer al mismo tiempo menor costo y mayor calidad. Vale la pena hacer hincapié en este aspecto, dado que gran parte del pensamiento reciente sobre la competencia se basa en él. Imagine por un momento una *frontera de la productividad* que constituye la suma de todas las mejores prácticas existentes en un momento dado. Imagine que es el máximo valor que una empresa que ofrece un determinado producto o servicio puede crear a un costo dado, usando lo mejor que estuviera disponible en tecnologías, habilidades, técnicas de gestión e insumos comprados. La frontera de la productividad se puede aplicar a actividades individuales, a grupos de actividades conectadas, como el procesamiento y la manufactura de los pedidos, así como a todas las actividades de una empresa. Cuando una empresa mejora su eficacia operacional, se acerca a la frontera. Esto tal vez requiera inversiones de capital, personal diferente o simplemente nuevas formas de gestión.

La eficacia operacional versus el posicionamiento estratégico



La frontera de la productividad está en continua expansión a medida que se crean nuevas tecnologías y enfoques de gestión y se hacen disponibles nuevos insumos. Las computadoras portátiles, las comunicaciones móviles, Internet y software como Lotus Notes, por ejemplo, redefinieron la frontera de la productividad para las operaciones de las fuerzas de ventas y crearon una gran variedad de posibilidades para relacionar las ventas con actividades como el procesamiento de los pedidos y el soporte posventa. Asimismo, la producción ligera, que involucra una familia de actividades, permitió importantes logros en la productividad de la manufactura y en el uso de los activos.

Durante al menos la última década, los ejecutivos se han dedicado a mejorar la eficacia operacional. Mediante programas como la gestión de calidad total, la competitividad basada en el tiempo y el benchmarking, modificaron su manera de realizar las actividades para eliminar las ineficiencias, mejorar la satisfacción del cliente y lograr la mejor práctica. En un esfuerzo por mantenerse al día con los cambios en la frontera de la productividad, los ejecutivos adoptaron el mejoramiento continuo, el empoderamiento, la gestión del cambio y la así denominada organización de aprendizaje. La popularidad de la tercerización y de la empresa virtual refleja la creciente aceptación de que es difícil realizar todas las actividades con la misma productividad que los especialistas.

A medida que las empresas avanzan hacia la frontera, a menudo pueden mejorar varias dimensiones de su desempeño de manera simultánea. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de conversiones rápidas en los años 80 pudieron disminuir el costo y aumentar la diferenciación en forma simultánea. Lo que antiguamente eran considerados verdaderos trade-offs –entre defectos y costos, por ejemplo– resultaron ser ilusiones creadas por una mala eficacia operacional. Los ejecutivos aprendieron a desestimar estos falsos trade-offs.

El constante perfeccionamiento de la eficacia operacional es necesario para lograr una rentabilidad superior. Sin embargo, por lo general no es suficiente. Pocas empresas han competido exitosamente sobre la base de la eficacia operacional durante un período prolongado, y cada vez resulta más difícil mantenerse a la cabeza de los rivales. La razón más obvia de esto es la rápida difusión de las mejores prácticas. Los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión, nuevas tecnologías, adelantos en los insumos y mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas –aquellas que pueden utilizarse en diversos entornos– son las que se difunden con mayor rapidez. Considere cómo se aceleró la proliferación de las técnicas de EO con el apoyo de los consultores.

La competencia por la EO expande la frontera de la productividad, lo que de hecho eleva la vara para todos. Sin embargo, aunque dicha competencia genera una mejora absoluta en la eficacia operacional, no implica una mejora relativa para ninguna empresa en particular. Considere la industria gráfica de EE.UU., cuyo valor sobrepasa los US$ 5.000 millones. Los prin-

cipales actores –R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press y Big Flower Press– están enfrentados en una competencia directa, atendiendo a todo tipo de clientes, ofreciendo el mismo conjunto de tecnologías de impresión (fotograbado y offset), invirtiendo sustancialmente en los mismos equipos nuevos, operando sus imprentas más rápido y reduciendo personal. Sin embargo, los grandes aumentos de la productividad que resultan de estas prácticas benefician a los clientes y a los proveedores de equipos y no logran aumentar la rentabilidad. Incluso el margen de utilidad de Donnelley, líder del sector, que era sistemáticamente superior a 7% en los años 80, disminuyó a menos de 4,6% en 1995. Este patrón se está repitiendo en todos los sectores. Hasta los japoneses, pioneros de la nueva competencia, padecen de utilidades persistentemente bajas (vea el recuadro "Las empresas japonesas rara vez tienen estrategias").

La segunda razón por la cual una mejor eficacia operacional es insuficiente –la convergencia competitiva– es más sutil e insidiosa. Mientras más benchmarking hacen las empresas, más se asemejan entre sí. Mientras más los competidores tercerizan sus actividades a proveedores eficientes, a menudo los mismos, más genéricas se tornan esas actividades. A medida que los rivales se imitan mutuamente en términos de mejoramientos de la calidad, tiempos de ciclo o asociaciones con los proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras por pistas idénticas donde nadie puede ganar. La competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia.

La ola reciente de consolidación de sectores mediante fusiones tiene sentido en el contexto de la competencia por la EO. Impulsadas por las presiones de desempeño pero carentes de una visión estratégica, las empresas no han logrado idear nada mejor que adquirir a sus rivales. Los competidores que permanecen en pie a menudo son aquellos que sobrevivieron a otros, no las empresas con una ventaja real.

Tras una década de impresionantes mejoras de la eficacia operacional, muchas empresas se están enfrentando a retornos disminuidos. El mejoramiento continuo se grabó en el cerebro de los ejecutivos. Pero sin quererlo, sus herramientas conducen a las empresas a la imitación y la homogeneidad. Paulatinamente, los ejecutivos han permitido que la eficacia operacional suplante a la estrategia. El resultado es una competencia de suma cero, precios estacionarios o decrecientes, así como presiones sobre los costos que hacen peligrar la capacidad de las empresas para invertir en el negocio en el largo plazo.

II. La estrategia descansa sobre actividades únicas

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de vuelos cortos punto a punto, a bajo costo, entre ciudades de tamaño mediano y aeropuertos secundarios en las grandes urbes. Southwest evita los grandes aeropuertos y no vuela grandes distancias. Entre sus clientes se encuentran personas de negocios, familias y estudiantes. Las salidas frecuentes y las tarifas económicas de Southwest atraen a clientes sensibles a los precios, que de otro modo viajarían en autobús o automóvil, y a viajeros orientados a la conveniencia que para otras rutas elegirían una aerolínea que ofreciera servicio completo.

La mayoría de los ejecutivos describen el posicionamiento estratégico en términos de sus clientes: "Southwest Airlines atiende a los viajeros sensibles a los precios y a la conveniencia". Pero la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia.

Una aerolínea que ofrece un servicio completo está estructurada de manera de llevar pasajeros desde prácticamente cualquier punto A hasta cualquier punto B. Para llegar a un gran número de destinos y atender a pasajeros que tienen conexiones de vuelos, estas aerolíneas emplean un sistema de centros de distribución de vuelos ubicados en los aeropuertos más importantes. Para atraer a pasajeros que desean una mayor comodidad, ofrecen un servicio de primera clase y otro de clase ejecutiva. Para atender a pasajeros que deben cambiar de avión, coordinan los horarios y chequean y transfieren el equipaje. Dado que algunos pasajeros viajarán durante muchas horas, estas aerolíneas sirven comidas a bordo.

Southwest, en cambio, diseña todas sus actividades especialmente a fin de ofrecer un servicio conveniente de bajo costo en su tipo especial de ruta. Acortando el tiempo de embarque a sólo 15 minutos en la puerta de salida, Southwest es capaz de mantener los aviones volando durante más horas que sus rivales y ofrecer salidas frecuentes con un menor número de aviones. Southwest no ofrece servicio de comida a bordo, ni asientos numerados, ni chequeo del equipaje que se transferirá entre aerolíneas, ni servicios de clase superior. La emisión automatizada de pasajes en la puerta de embarque motiva a los pasajeros a no acudir a los agentes de viajes, lo que permite a Southwest evitar el pago de sus comisiones. Una flota estandarizada de Boeing 737 fomenta la eficiencia del mantenimiento.

Southwest creó una posición estratégica distintiva y valiosa sobre la base de un conjunto de actividades especialmente diseñadas. En las rutas que atiende Southwest, ninguna aerolínea que ofrezca un servicio completo podría ser tan conveniente ni de tan bajo precio.

Ikea, el minorista internacional de muebles con sede en Suecia, también tiene un claro posicionamiento estratégico. Los consumidores objetivo de Ikea son compradores jóvenes

Las empresas japonesas rara vez tienen estrategias

Los japoneses desencadenaron una revolución global en eficacia operacional en los años 70 y 80, y fueron pioneros en prácticas como la gestión de calidad total y el mejoramiento continuo. Como resultado de ello, los fabricantes japoneses disfrutaron de considerables ventajas de costo y calidad durante muchos años.

Sin embargo, las empresas japonesas pocas veces desarrollaron posiciones estratégicas diferenciadas del tipo analizado en este artículo. Las que lo hicieron –Sony, Canon y Sega, por ejemplo– fueron la excepción más que la regla. La mayoría de las empresas japonesas se imitan y emulan mutuamente. Todos los rivales ofrecen la mayoría de las variedades de productos, prestaciones y servicios, o bien todas ellas; todos emplean todos los canales e igualan las configuraciones de sus respectivas plantas.

Los peligros de la competencia al estilo japonés se están haciendo más reconocibles. En los años 80, cuando los rivales operaban lejos de la frontera de la productividad, parecía posible ganar en forma indefinida tanto en costo como en calidad. Todas las empresas japonesas pudieron crecer en una economía local en expansión y penetrando los mercados internacionales. Parecía imposible detenerlas. Sin embargo, a medida que disminuye la brecha en eficacia operacional, las empresas japonesas están cada vez más enredadas en la trampa que ellas mismas crearon. Para escapar de las batallas de destrucción mutua que asolan su desempeño, las empresas japonesas tendrán que aprender acerca de estrategia.

Para lograrlo, tal vez tengan que superar fuertes barreras culturales. Japón es un país claramente orientado al consenso; asimismo, las empresas tienen una marcada tendencia a mediar las diferencias entre las personas en lugar de acentuarlas. Por otra parte, la estrategia requiere decisiones difíciles. Los japoneses también tienen una tradición de servicio muy arraigada que los predispone a hacer todo lo posible por satisfacer cualquier necesidad que manifieste el cliente. Las empresas que compiten de esa manera terminan por desdibujar su posicionamiento característico, tratando de satisfacer todas las necesidades de todos los clientes.

Este análisis de Japón está tomado de la investigación realizada por el autor junto con Hirotaka Takeuchi, con la ayuda de Mariko Sakakibara.

que desean muebles con estilo a bajo costo. Lo que convierte este concepto de marketing en un posicionamiento estratégico es el grupo de actividades hechas a la medida que lo hacen funcionar. Al igual que Southwest, Ikea optó por realizar las actividades de manera distinta a sus rivales.

Piense en la típica tienda de muebles. Las salas de exposición exhiben muestras de los productos. Un área podría contener 25 sofás; otra exhibirá cinco mesas de comedor. Sin embargo, esos artículos representan sólo una fracción de las alternativas disponibles para los clientes. Docenas de catálogos que exhiben muestras de tela o de madera o estilos alternativos ofrecen a los clientes miles de variedades de productos para elegir. A menudo, los vendedores acompañan a los clientes por la tienda, respondiendo preguntas y ayudándolos a recorrer este laberinto de opciones. Una vez que el cliente elige lo que quiere, el pedido se trasmite a un tercero para que éste lo fabrique. Con suerte, el mueble será despachado al domicilio del cliente dentro de seis a ocho semanas. Ésta es una cadena de valor que maximiza la personalización y el servicio, pero a un alto costo.

Ikea, en cambio, atiende a los clientes que están felices de sacrificar servicio por costo. En lugar del vendedor que sigue a los clientes por la tienda, Ikea utiliza un modelo de autoservicio basado en exhibiciones estructuradas dentro de la tienda. En vez de depender sólo de terceros fabricantes, Ikea diseña sus propios muebles modulares, de bajo costo y listos para armar, que se adecuan a su posicionamiento. En sus enormes tiendas, Ikea exhibe cada uno de los productos que vende en espacios ambientados, de manera que los clientes no necesitan un decorador que les ayude a imaginar cómo organizarlos. Contiguo a las salas de exposición amuebladas hay un sector de bodega con los productos en cajas o paletas. Se espera que los clientes retiren y transporten su mercadería, e Ikea incluso ofrece a sus clientes una parrilla de techo para el automóvil que puede ser devuelta en la visita siguiente a cambio de un reembolso.

Aunque gran parte de su posición de bajo costo se debe al hecho de que los clientes "lo hacen por sí mismos", Ikea ofrece una serie de servicios adicionales que sus competidores no brindan. Un ejemplo es la guardería infantil en la tienda. Otro consiste en el horario prolongado. Esos servicios están alineados de manera especial con las necesidades de sus clientes, quienes son jóvenes, no adinerados, probablemente tengan niños (pero no una niñera) y, dado que trabajan para ganarse la vida, necesiten comprar en un horario no habitual.

Los orígenes de las posiciones estratégicas. Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen. En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste lo llamo *posicionamiento basado en la variedad,* porque se basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la

variedad tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades.

Jiffy Lube International, por ejemplo, se especializa en lubricantes para automóviles y no ofrece ningún otro servicio de reparación o mantenimiento. Su cadena de valor ofrece un servicio más rápido y a menor costo que los talleres de reparación más grandes. Esta combinación es tan atrayente que muchos clientes dividen sus compras: realizan los cambios de aceite en Jiffy Lube, el competidor focalizado, y recurren a sus rivales para otros servicios.

Vanguard Group, líder del sector de fondos mutuos, es otro ejemplo del posicionamiento basado en la variedad. Vanguard ofrece una variedad de fondos comunes de inversión, acciones ordinarias y bonos que prometen un rendimiento predecible y los gastos más bajos. El método de inversión de la empresa sacrifica a propósito la posibilidad de rendimientos extraordinarios en un año determinado a cambio de un buen rendimiento relativo todos los años. Vanguard es conocida, por ejemplo, por sus fondos indexados. Evita apostar a las tasas de interés y evita los grupos accionarios reducidos. Los administradores de fondos mantienen un bajo nivel de transacciones, lo que restringe los gastos; además, la empresa disuade a los clientes de comprar y vender rápidamente porque esto hace subir los costos y puede obligar a un administrador de fondos a comprar a fin de apalancar nuevo capital y reunir efectivo para las remisiones por pagar. Asimismo, Vanguard adopta un enfoque consistente de bajos costos tanto para la gestión de la distribución como para el servicio al cliente y el marketing. Muchos inversionistas incluyen uno o más fondos de Vanguard en su portafolio, mientras compran a los competidores fondos más agresivos o especializados.

Las personas que usan Vanguard o Jiffy Lube están respondiendo a una cadena de valor superior para un determinado tipo de servicio. El posicionamiento basado en la variedad puede atender a una gran diversidad de clientes; sin embargo, para la mayoría sólo satisface un subconjunto de sus necesidades.

Un segundo principio de posicionamiento es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. A éste lo llamo *posicionamiento basado en las necesidades,* que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes prestaciones de los productos y necesitan cantidades distintas de información, soporte y servicios. Los clientes de Ikea son un buen ejemplo de este tipo de grupo. Ikea pretende satisfacer todas las necesidades mobiliarias de sus clientes objetivo, no sólo un subgrupo de ellas.

Una variante del posicionamiento basado en las necesidades surge cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en

CÓMO ENCONTRAR NUEVAS POSICIONES: la ventaja de los nuevos entrantes

La competitividad estratégica puede entenderse como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado. Por ejemplo, las supertiendas que ofrecen una gran variedad de mercadería en una sola categoría de productos le quitan participación de mercado a las grandes tiendas por departamentos que ofrecen un surtido más limitado en muchas categorías. Los catálogos de ventas por correo atraen a los clientes que anhelan la conveniencia. En principio, las empresas establecidas y los nuevos competidores se enfrentan con los mismos desafíos de encontrar nuevas posiciones estratégicas. En la práctica, los recién llegados a menudo tienen una ventaja.

Por lo general, los posicionamientos estratégicos no son evidentes y se requiere creatividad e intuición para descubrirlos. Los nuevos entrantes con frecuencia descubren posiciones únicas que están disponibles pero que los competidores establecidos simplemente pasan por alto. Ikea, por ejemplo, identificó un grupo de clientes al que no se había tomado en cuenta o que estaba desatendido. La entrada de Circuit City Stores al mercado de automóviles usados, con CarMax, se basa en una nueva forma de realizar las actividades que durante mucho tiempo estuvo disponible para las empresas establecidas: una extensa renovación de los automóviles, garantías de productos, precios no sujetos al regateo, un uso sofisticado de herramientas propias para financiar a los clientes.

Los nuevos competidores pueden prosperar ocupando una posición que solía pertenecer a un rival que terminó por cederla después de años de imitar y abarcar. Además, los competidores provenientes de otras industrias pueden crear nuevas posiciones debido a las actividades distintivas que aprendieron en sus otros negocios. CarMax saca muchas ideas de la experiencia de Circuit City para la gestión de inventario, crédito y otras actividades de venta minorista de productos electrónicos de consumo.

Sin embargo, lo más común es que las nuevas posiciones se abran debido a un cambio. Surgen nuevos grupos de clientes u oportunidades de compras; emergen nuevas necesidades a medida que las sociedades evolucionan; aparecen nuevos canales de distribución; se desarrollan nuevas tecnologías; y aparecen nuevas maquinarias o sistemas de información. Cuando se producen tales cambios, los nuevos competidores, libres de las restricciones impuestas por una larga historia en el sector, a menudo pueden percibir con mayor facilidad el potencial de una nueva forma de competir. A diferencia de las empresas establecidas, los nuevos entrantes pueden ser más flexibles dado que no enfrentan trade-offs con sus actividades existentes.

ocasiones diferentes o para distintos tipos de transacciones. La misma persona, por ejemplo, puede tener necesidades distintas cuando viaja por negocios que cuando viaja por placer con su familia. Es probable que los compradores de latas –las empresas de bebidas, por ejemplo– necesiten obtener distintos insumos de su proveedor principal y de su fuente de suministro secundaria.

Muchos ejecutivos intuitivamente visualizan su negocio en términos de las necesidades de los clientes a quienes satisfacen. Un elemento decisivo del posicionamiento basado en las necesidades, sin embargo, no es en absoluto intuitivo y a menudo se omite. Las diferencias en las necesidades no se convierten en posiciones significativas a menos que el mejor conjunto de actividades para satisfacerlas *también* sea diferente. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer esas mismas necesidades y el posicionamiento no tendría nada de exclusivo ni de valioso.

En la banca privada, por ejemplo, Bessemer Trust Company se orienta a familias con al menos US$ 5 millones de activos invertibles que deseen conservar su capital junto con acumular riqueza. Al asignar un sofisticado ejecutivo de cuenta por cada 14 familias, Bessemer configuró sus actividades para proveer un servicio personalizado. Por ejemplo, es más probable que las reuniones se efectúen en el rancho o yate de un cliente que en la oficina. Bessemer ofrece una amplia variedad de servicios personalizados, incluyendo la administración de inversiones y la administración de herencias, supervisión de inversiones en petróleo y gas, y servicios contables para caballos de carrera y aviones. Los préstamos, producto principal de la mayoría de los bancos privados, rara vez son requeridos por los clientes de Bessemer y constituyen una pequeña fracción de los balances e ingresos de sus clientes. A pesar de que las compensaciones de los ejecutivos de cuenta y los costos de personal son los más altos como porcentaje de los gastos de operación del sector, se calcula que la diferenciación que Bessemer hace respecto de sus familias objetivo genera un retorno sobre el capital más alto que cualquier otro competidor de la banca privada.

El banco privado Citibank, por otra parte, atiende a clientes con activos mínimos cercanos a US$ 250.000, quienes, a diferencia de los clientes de Bessemer, desean acceso oportuno a préstamos: desde enormes créditos hipotecarios hasta el financiamiento de negocios. Los administradores de cuenta de Citibank son sobre todo prestamistas. Cuando los clientes necesitan otros servicios, sus administradores de cuenta los derivan a otros especialistas de Citibank, cada uno de los cuales maneja productos empaquetados de antemano. El sistema de Citibank es menos personalizado que el de Bessemer y le permite tener una razón de ejecutivo-cliente de 1:125. Las reuniones bianuales en la oficina se efectúan sólo para los clientes más grandes. Tanto Bessemer como Citibank adaptaron sus actividades para satisfacer las necesidades de un grupo diferente de clientes de la banca privada. La misma cadena de valor no puede satisfacer las necesidades de ambos grupos de manera rentable.

El tercer principio de posicionamiento es el de segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. A éste lo llamo *posicionamiento basado en el acceso.* El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

La segmentación según el acceso es menos frecuente y peor entendida que los otros dos principios. Carmike Cinemas, por ejemplo, ofrece cines sólo en ciudades y pueblos con una población inferior a 200.000 habitantes. ¿Cómo puede Carmike obtener utilidades en mercados que no sólo son pequeños sino que tampoco pueden pagar los precios de las entradas al cine de las grandes ciudades? Lo logra mediante un conjunto de actividades que generan una estructura ligera de costos. Los clientes de Carmike, todos de pueblos pequeños, pueden ser atendidos en salas estandarizadas de bajo costo, que requieren menos pantallas y una tecnología de proyección menos sofisti-

La conexión con las estrategias genéricas

En *Competitive Strategy* (The Free Press, 1985), introduje el concepto de estrategias genéricas –liderazgo en costos, diferenciación y enfoque– a fin de representar las posiciones estratégicas alternativas en un sector. Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para caracterizar las posiciones estratégicas al nivel más simple y más amplio. Vanguard, por ejemplo, ilustra una estrategia de liderazgo en costos, en tanto que Ikea, con su reducido grupo de clientes, es un ejemplo del foco basado en los costos. Neutrogena se centra en la diferenciación. Los principios de posicionamiento –variedades, necesidades y acceso– hacen que la comprensión de esas estrategias genéricas logre un mayor nivel de especificidad. Por ejemplo, Ikea y Southwest tienen un enfoque basado en los costos, pero el enfoque de Ikea se basa en las necesidades de un grupo de clientes mientras que el de Southwest se basa en la oferta de una determinada variedad de servicios.

El marco de las estrategias genéricas introdujo la necesidad de elegir a fin de evitar ser atrapado entre lo que entonces describí como las contradicciones inherentes de las diferentes estrategias. Los trade-offs que existen entre las actividades de las posiciones incompatibles explican esas contradicciones. Recuerden lo que le sucedió a Continental Lite, que fracasó al intentar competir de dos maneras al mismo tiempo.

cada que las salas de las grandes ciudades. Tanto el sistema de información como el proceso de gestión de la empresa, ambos propietarios, eliminan la necesidad de personal administrativo local más allá de un administrador para cada cine. Carmike también obtiene ventajas a través de compras centralizadas, menores costos de alquiler y personal (debido a sus ubicaciones), y los gastos generales corporativos más bajos del sector: sólo 2% (el promedio es 5%). Al operar en comunidades reducidas, Carmike puede emplear un marketing altamente personalizado en el que el administrador del cine conoce a los clientes habituales y fomenta la asistencia a través de los contactos personales. Por el hecho de ser el cine dominante, y a veces el único en sus mercados –con frecuencia su principal competencia es el equipo de fútbol de la escuela secundaria– Carmike también puede elegir las películas de su preferencia y negociar mejores condiciones con los distribuidores.

Los clientes de zonas rurales, en oposición a los de zonas urbanas, constituyen un ejemplo de cómo el acceso impulsa las diferencias en las actividades. La atención a clientes pequeños o grandes, o a clientes concentrados o diseminados en un área geográfica, constituye otro ejemplo de cómo a menudo varía la mejor manera de configurar las actividades de marketing, procesamiento de los pedidos, logística y servicio posventa a fin de satisfacer las necesidades similares de grupos distintos.

El posicionamiento no sólo se refiere a crear un nicho. Una posición que surja de cualquiera de las fuentes puede ser amplia o estrecha. Un competidor focalizado, como Ikea, se centra en las necesidades especiales de un subconjunto de clientes y diseña sus actividades en consecuencia. Los competidores focalizados se nutren de los grupos de clientes que reciben muchos servicios (y por ende se les cobra mucho) por parte de los competidores con una clientela más amplia, y de grupos de clientes desatendidos (y por lo tanto se les cobra poco). Un competidor orientado a una amplia clientela, como Vanguard o Delta Air Lines, por ejemplo, atiende a una gran variedad de clientes y realiza un conjunto de actividades diseñadas para satisfacer las necesidades que tienen en común. No toma en cuenta ni satisface parcialmente las necesidades más idiosincrásicas de determinados grupos de clientes.

Cualquiera que sea la base –variedad, necesidades, acceso o alguna combinación de las tres–, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades. Sin embargo, el posicionamiento no siempre depende de las diferencias en el lado de la demanda, es decir, del cliente. En concreto, los posicionamientos con base en la variedad y en el acceso no dependen de *ninguna* diferencia entre los clientes, aunque en la práctica es frecuente constatar que las diferencias en la variedad o en el acceso van acompañadas de diferencias en las necesidades. Los gustos, es decir, las necesidades, de los clientes pueblerinos de Carmike, por ejemplo, se inclinan más hacia las comedias, las películas de vaqueros y de acción y los espectáculos para la familia. Carmike no exhibe ninguna película clasificada sólo para mayores de 17 años.

Una compañía puede superar a sus rivales únicamente si puede **marcar una diferencia que pueda conservar.**

Ahora que ya hemos definido el posicionamiento, podemos comenzar a responder la pregunta, "¿Qué es la estrategia?". La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño.

III. Una posición estratégica sustentable requiere trade-offs

Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable. Una posición valiosa llamará la atención de las empresas establecidas, quienes probablemente la imitarán de dos formas posibles.

En primer lugar, un competidor puede reposicionarse para igualar a un rival que tenga un desempeño superior. J.C. Penney, por ejemplo, buscó nuevos posicionamientos desde ser un clon de Sears hasta transformarse en un minorista de bienes blandos más exclusivo y orientado a la moda. Un segundo tipo de imitación, y mucho más frecuente, consiste en abarcar. El abarcador busca igualar los beneficios de una posición exitosa sin abandonar su posición existente. Injerta nuevos atributos, servicios o tecnologías en las actividades que ya realiza.

Para los que postulan que los competidores pueden copiar cualquier posición de mercado, la industria de las aerolíneas es un caso perfecto para ver si es cierto. Parecería que práctica-

mente cualquier competidor podría imitar las actividades de cualquier otra aerolínea: comprar los mismos aviones, alquilar las mismas puertas de embarque e igualar los menús y servicios de emisión de pasajes y manejo de equipaje que ofrecen otras aerolíneas.

Continental Airlines constató cuán bien lo hacía Southwest y decidió abarcar ambos mercados. Aunque mantuvo su posición como aerolínea que ofrece un servicio completo, también comenzó a imitar a Southwest ofreciendo varias rutas punto a punto y bautizó el nuevo servicio Continental Lite. Eliminó el servicio de comidas y de primera clase, aumentó la frecuencia de las salidas, redujo las tarifas y acortó el tiempo de embarque. Debido a que Continental continuó ofreciendo un servicio completo en otras rutas, siguió utilizando agentes de viajes y su flota mixta de aviones, además de proveer servicios de chequeo de equipaje y asientos numerados.

Pero una posición estratégica no es sustentable a menos que existan trade-offs con otras posiciones. Los trade-offs suceden cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, un trade-off significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa. Una aerolínea puede optar por servir comidas –lo que aumenta los costos y prolonga el tiempo de embarque– o bien optar por no servirlas, pero no puede elegir ambas opciones sin generar importantes ineficiencias.

Los trade-offs crean la necesidad de elegir y protegen contra los que buscan reposicionarse y contra los abarcadores. Considere el jabón Neutrogena. El posicionamiento de Neutrogena Corporation, basado en la variedad, se cimentó en un jabón "suave para la piel", libre de residuos y que no afecta el pH natural de la piel. Con una numerosa fuerza de ventas que visita a los dermatólogos, la estrategia de marketing de Neutrogena se parece más a la de una empresa farmacéutica que a la de un fabricante de jabones. La empresa hace publicidad en revistas médicas, hace envíos directos por correo a los médicos, asiste a congresos médicos y realiza investigaciones en su propio Skincare Institute. Para reforzar su posicionamiento, en un inicio Neutrogena orientó su distribución a las farmacias y evitó las promociones de precios. Neutrogena usa un proceso de fabricación lento y más caro para moldear su delicado jabón.

Al optar por esta posición, Neutrogena renunció a los desodorantes y sustancias suavizantes para la piel que muchos clientes desean en su jabón. Desistió de la posibilidad de vender grandes volúmenes a través de los supermercados y de usar promociones de precios. Sacrificó eficiencias de fabricación para lograr los atributos deseados del jabón. En su posicionamiento original, Neutrogena hizo múltiples trade-offs de ese tipo, los que protegieron a la empresa de los imitadores.

Los trade-offs se originan por tres razones. La primera son las contradicciones en la imagen o reputación. Una empresa conocida por entregar un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes, o incluso menoscabar su reputación, si entrega otro tipo de valor o intenta entregar dos cosas contradictorias al mismo tiempo. Por ejemplo, sería muy difícil para el jabón Ivory, posicionado como un jabón básico y económico para uso diario, cambiar su imagen a fin de igualar la exclusiva reputación "médica" de Neutrogena. Las tentativas de crear una nueva imagen habitualmente cuestan decenas e incluso centenas de millones de dólares en un sector importante, lo que constituye una poderosa barrera contra la imitación.

En segundo lugar, y de mayor importancia, los trade-offs se originan en las actividades mismas. Las diversas posiciones (con sus actividades hechas a la medida) requieren diferentes configuraciones de productos, diferentes equipos, diferentes comportamientos de los empleados, diferentes destrezas y diferentes sistemas de gestión. Muchos trade-offs reflejan la falta de flexibilidad de la maquinaria, de las personas o de los sistemas. Mientras más configure Ikea sus actividades para disminuir los costos haciendo que sus clientes transporten y ensamblen lo que compran, menos capacidad tiene para satisfacer a los clientes que necesitan niveles más altos de servicio.

Sin embargo, los trade-offs pueden ser aun más básicos. En general, se destruye valor si una actividad está diseñada con un grado de complejidad mayor o menor del que requiere para su uso. Por ejemplo, incluso si un determinado vendedor fuera capaz de prestar un alto nivel de ayuda a un cliente y nada a otro, el talento del vendedor (y parte de su costo) se desperdiciaría en el segundo cliente. Por otra parte, la productividad puede mejorar cuando la variación de una actividad es limitada. Al prestar un alto nivel de ayuda en todo momento, el vendedor y la actividad de ventas en su totalidad a menudo pueden lograr eficiencias en términos de aprendizaje y de escala.

Por último, los trade-offs surgen de los límites para la coordinación y el control internos. Al optar decididamente por

La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales.

competir de una manera y no de otra, los altos ejecutivos dejan claras las prioridades de la organización. Por el contrario, las empresas que tratan de satisfacer todas las necesidades de todos los clientes se arriesgan a generar confusión dentro de la organización a medida que sus empleados intentan tomar decisiones operativas cotidianas sin un marco de referencia definido.

Los trade-offs en el posicionamiento abundan en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa. Impiden las prácticas de abarcar o reposicionarse, ya que los competidores que emplean esos métodos menoscaban sus estrategias y disminuyen el valor de sus actividades existentes.

En último término, fueron los trade-offs los responsables del fracaso de Continental Lite. La aerolínea perdió cientos de millones de dólares y el CEO perdió su empleo. Sus aviones se retrasaban al salir de los congestionados centros de conexión o se demoraban debido a las transferencias de equipaje. Los vuelos atrasados y cancelados provocaron mil reclamos por día. Continental Lite no pudo permitirse el lujo de competir en precio y seguir pagando las comisiones estándar de las agencias de viajes, pero tampoco pudo prescindir de éstas para su negocio de servicio completo. La aerolínea transó y disminuyó las comisiones para todos los vuelos de Continental en forma generalizada. Asimismo, no pudo ofrecer los mismos beneficios de viajero frecuente a los pasajeros que pagaban las tarifas mucho más bajas por el servicio Lite. Nuevamente transó y disminuyó las recompensas de todo el programa de viajero frecuente de Continental, generando el disgusto de las agencias de viajes y de los clientes del servicio completo.

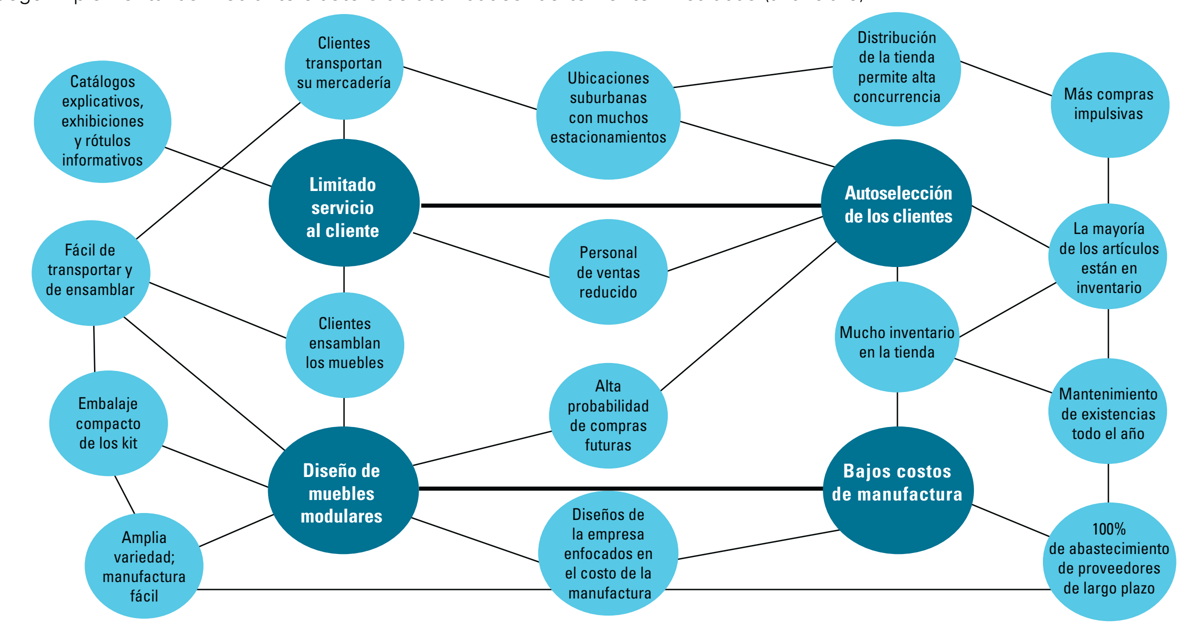
Continental trató de competir de dos maneras al mismo tiempo. Al intentar ofrecer bajo costo en algunas rutas y un servicio completo en otras, Continental pagó un precio enorme por tratar de abarcar. Si no existieran los trade-offs entre las dos posiciones, Continental podría haber tenido éxito. Sin embargo, la ausencia de trade-offs es una peligrosa verdad a medias que los ejecutivos deben aprender a ignorar. La calidad no siempre es gratuita. La conveniencia de Southwest, que era de alta calidad, es coherente con los bajos precios porque sus salidas frecuentes son posibles gracias a diversas prácticas de bajo costo, como los breves tiempos de embarque y la emisión automatizada de pasajes aéreos, por ejemplo. Sin embargo, otras dimensiones de la calidad de una aerolínea –como los asientos numerados, las comidas o la transferencia de equipaje– sólo se pueden proporcionar a un cierto costo.

En general, los falsos trade-offs entre costo y calidad se producen principalmente a causa de esfuerzos redundantes o desaprovechados, poco control o exactitud, o bien una mala coordinación. Sólo es posible mejorar simultáneamente el costo y la diferenciación cuando una empresa comienza muy lejos de la frontera de la productividad o cuando la frontera se expande. En la frontera misma, donde las empresas logran las mejores prácticas actuales, el trade-off entre costo y diferenciación es sumamente real.

Después de una década de gozar de ventajas en productividad, Honda Motor Company y Toyota Motor Corporation

Trazar un mapa de los sistemas de actividades

Los mapas de sistemas de actividades, como éste de Ikea, muestran cómo la posición estratégica de una empresa se encuentra en un conjunto de actividades hechas a la medida y diseñadas para hacer realidad dicha posición. En las empresas que cuentan con un claro posicionamiento estratégico, es posible identificar varios temas de alta importancia (azul oscuro en el mapa) para luego implementarlas mediante clusters de actividades fuertemente vinculadas (azul claro).



hace poco colisionaron con la frontera. En 1995, al verse enfrentada con una creciente resistencia de los clientes a los mayores precios de los automóviles, Honda descubrió que la única forma de producir un automóvil más económico era reducir sus prestaciones. En Estados Unidos, reemplazó los frenos de disco traseros del Civic por frenos de tambor, de menor costo, y empleó tapices más económicos para el asiento trasero, con la esperanza de que los clientes no se percataran. Toyota intentó vender una versión de su éxito de ventas en Japón, el Corolla, con un parachoques sin pintar y asientos más económicos. En el caso de Toyota, los clientes se rebelaron y la empresa rápidamente abandonó el nuevo modelo.

Durante la última década, a medida que los ejecutivos han mejorado sustancialmente la eficacia operativa, han internalizado la idea de que es conveniente eliminar los trade-offs. Pero si no hay trade-offs las empresas nunca lograrán una ventaja sustentable. Tendrán que competir cada vez más rápido sólo para mantenerse en su lugar.

Al volver a la pregunta, ¿Qué es la estrategia? constatamos que los trade-offs agregan una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia consiste en hacer trade-offs al competir. La esencia de la estrategia es elegir lo que *no* se hará. Sin trade-offs, no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. Toda buena idea podría ser y sería imitada rápidamente. Una vez más, el desempeño dependería por completo de la eficacia operacional.

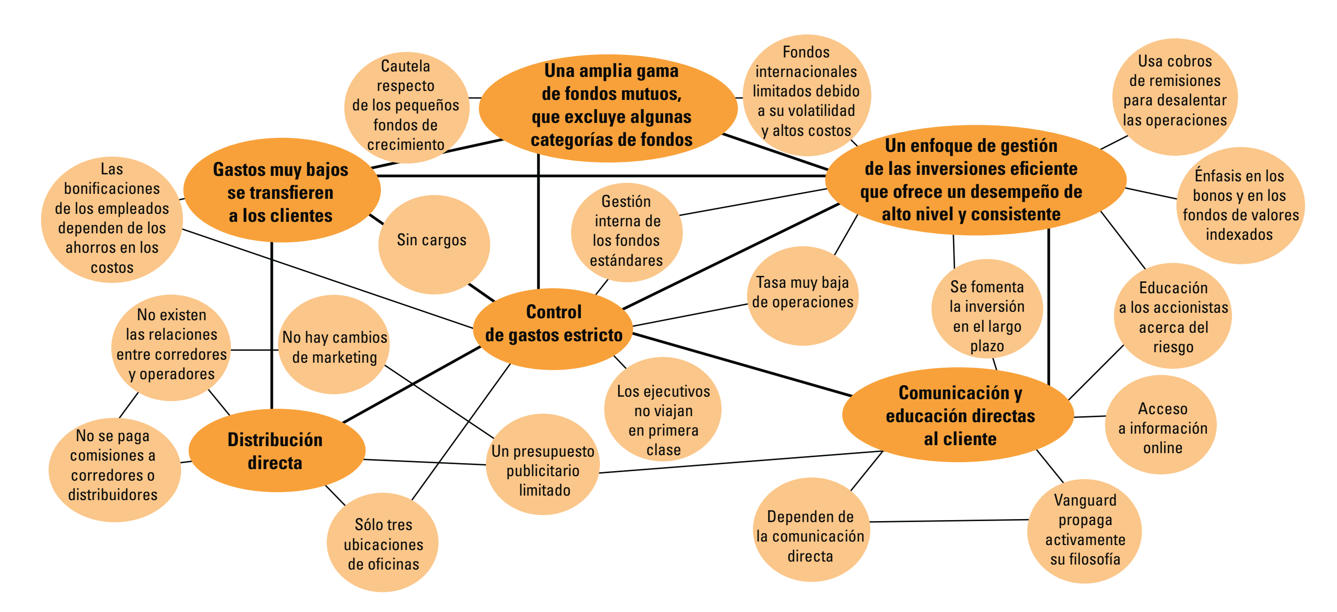
IV. El calce impulsa la ventaja competitiva y la sustentabilidad

Las alternativas de posicionamiento determinan no sólo qué actividades realizará una empresa y cómo configurará las actividades individuales, sino que también cómo estas actividades se relacionan entre sí. Mientras que la eficacia operacional consiste en lograr la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia consiste en *combinar* las actividades.

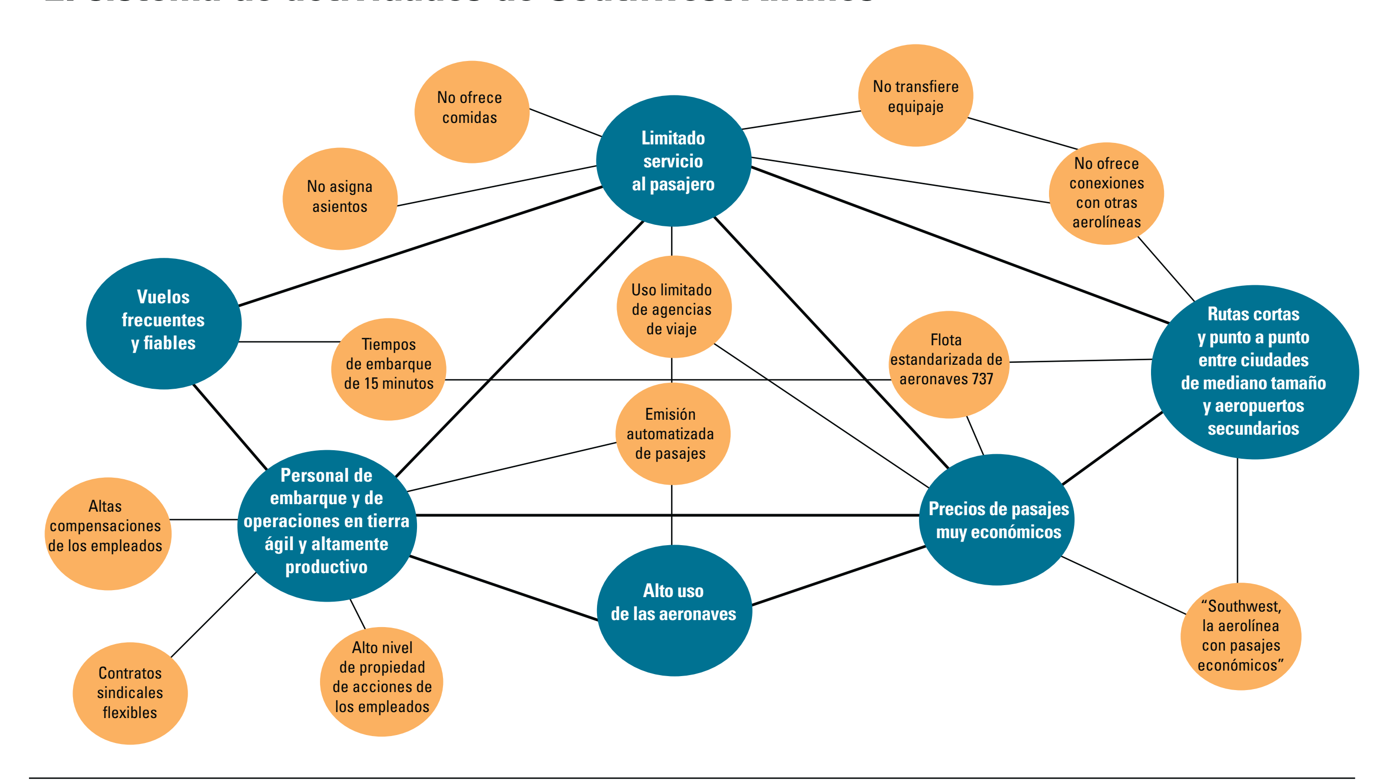
Los breves tiempos de embarque de Southwest, que permiten salidas frecuentes y una mayor utilización de los aviones, son esenciales para su posicionamiento como empresa que ofrece alta conveniencia y bajo costo. Sin embargo, ¿cómo lo logra? Parte de la respuesta está en su bien remunerado personal de embarque y operación en tierra, cuya alta productividad en los tiempos de embarque se debe en parte a la flexibilidad de sus reglas sindicales. No obstante, esto se debe principalmente a la forma en que Southwest realiza otras actividades. Al omitir las comidas, los asientos numerados y las transferencias de equipaje entre aerolíneas, Southwest evita tener que realizar aquellas actividades que retrasan a las otras aerolíneas. Elige aeropuertos y rutas con el fin de evitar la congestión que genera retrasos. Los límites estrictos impuestos por Southwest al tipo y a la longitud de las rutas permiten el uso de aviones estandarizados: todos sus aviones son Boeing 737.

El sistema de actividades de Vanguard

Los mapas de los sistemas de actividades pueden ser útiles para examinar y fortalecer el calce estratégico. Un conjunto de preguntas básicas debería orientar el proceso. Primero: ¿Es cada actividad coherente con el posicionamiento general, es decir, las variedades producidas, las necesidades atendidas, y el tipo de cliente al que se tiene acceso? Pregunte a las personas a cargo de cada actividad que identifiquen cómo otras actividades dentro de la empresa mejoran o debilitan su desempeño. En segundo lugar: ¿Hay maneras de reforzar las formas en las que las actividades y los grupos de actividades se fortalecen mutuamente? Finalmente: ¿Podrían los cambios en una actividad eliminar la necesidad de efectuar otras actividades?



El sistema de actividades de Southwest Airlines



¿Cuáles son las competencias centrales de Southwest? ¿Cuáles son los factores clave de su éxito? La respuesta correcta es que todo es importante. La estrategia de Southwest involucra todo un sistema de actividades y no un conjunto de partes. Su ventaja competitiva proviene de la manera en que sus actividades calzan y se refuerzan entre sí.

El calce aleja a los imitadores al crear una cadena que es tan resistente como lo es su eslabón *más fuerte*. Al igual que en la mayoría de las empresas con buenas estrategias, las actividades de Southwest se complementan entre sí de maneras que crean valor económico verdadero. El costo de una actividad, por ejemplo, disminuye debido a la forma en que se realizan otras actividades. Asimismo, el valor de una actividad para los clientes puede ser incrementado por las demás actividades de una empresa. Éste es el método en que el calce estratégico genera ventajas competitivas y una rentabilidad superior.

Tipos de calce. La importancia del calce entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas en la estrategia. Sin embargo, paulatinamente fue perdiendo su importancia en la gestión. En lugar de considerar a la empresa como un todo, los ejecutivos se dedican a las competencias "centrales", los recursos "críticos" y a los factores "clave" del éxito. La realidad, sin embargo, es que el calce es un componente de la ventaja competitiva mucho más fundamental de lo que muchos comprenden.

El calce es importante porque las actividades diferenciadas a menudo se afectan entre sí. Una fuerza de ventas sofisticada, por ejemplo, otorga una mayor ventaja cuando el producto de una empresa incorpora tecnología de primera calidad y su enfoque de marketing hace hincapié en la ayuda y el soporte al cliente. Una línea de producción con altos niveles de variedad en los modelos es más valiosa cuando está combinada con un sistema de inventario y procesamiento de pedidos que minimice la necesidad de almacenar productos terminados, un proceso de ventas habilitado para explicar y fomentar la personalización, así como un mensaje publicitario que realce los beneficios de las variaciones de productos que satisfacen las necesidades especiales de un cliente. Tales complementariedades son generalizadas en la estrategia. Aunque cierto grado de calce entre las actividades es genérico y se encuentra en muchas empresas, el calce más valioso es aquel que es específico de una estrategia porque incrementa la exclusividad de una posición e intensifica los trade-offs.[2]

Existen tres tipos de calce, aunque no se excluyen entre sí. El calce de primer orden es la *coherencia simple* entre cada actividad (función) y la estrategia general. Vanguard, por ejemplo, alinea todas las actividades con su estrategia de bajo costo. Minimiza la rotación de su portafolio y no necesita ejecutivos excesivamente bien remunerados. La empresa distribuye sus fondos en forma directa y evita así el pago de comisiones a los corredores. Además, limita su publicidad y en lugar de ella depende de las relaciones públicas y las recomendaciones boca a boca. Las bonificaciones de sus empleados están ligadas a la reducción de costos.

La coherencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se debiliten ni se anulen. Facilita

la comunicación de la estrategia a los clientes, empleados y accionistas, y mejora la implementación gracias a la uniformidad de los criterios dentro de la empresa.

El calce de segundo orden se produce cuando *las actividades se refuerzan.* Neutrogena, por ejemplo, vende sus jabones a hoteles de lujo deseosos de ofrecer a sus huéspedes un producto recomendado por dermatólogos. Los hoteles otorgan a Neutrogena el privilegio de usar su propio envase mientras que exigen a otros jabones exhibir el nombre del hotel. Una vez que los huéspedes han probado Neutrogena en un hotel de lujo, es más posible que luego lo compren en la farmacia o consulten al respecto con su médico. De esta manera, las actividades de marketing que Neutrogena realiza a nivel de médicos y hoteles se refuerzan entre sí, disminuyendo el total de costos de marketing.

En otro ejemplo, Bic Corporation vende una limitada línea de bolígrafos corrientes a bajo precio a prácticamente todos los grandes mercados de clientes (minoristas, empresas, promociones y de obsequios) a través de prácticamente todos los canales disponibles. Al igual que todo posicionamiento con base en la variedad que atiende a un amplio grupo de clientes, Bic pone énfasis en una necesidad común (un bolígrafo aceptable a bajo precio) y usa métodos de marketing de amplio alcance (una gran fuerza de ventas y mucha publicidad por televisión). Bic obtiene los beneficios de la coherencia en casi todas las actividades, lo que incluye un diseño del producto que privilegia la facilidad de fabricación, plantas configuradas para operar a bajo costo, compras agresivas para minimizar los costos de materiales y producción de partes en la misma empresa cuando la situación económica así lo dictamine.

No obstante, Bic va más allá de la mera coherencia debido a que sus actividades se refuerzan. Por ejemplo, la empresa usa exhibidores en los puntos de venta y frecuentes cambios de envase para estimular las compras impulsivas. Para manejar las tareas en el punto de ventas, una empresa necesita una numerosa fuerza de ventas. La de Bic es la más grande de su sector, y dirige las actividades de los puntos de venta mejor que sus rivales. Además, la combinación de la actividad en los puntos de venta, fuerte publicidad televisiva y cambios de envase genera una cantidad mucho más alta de compras impulsivas que cualquiera de estas actividades por sí sola.

El calce de tercer orden trasciende el reforzamiento de las actividades a lo que yo denomino *optimización del esfuerzo*. Gap, un minorista de ropa informal, considera que la disponibilidad de productos en sus tiendas es un elemento crucial de su estrategia. Gap podía mantenerse abastecido de productos ya sea manteniendo inventarios en las tiendas o reponiendo las existencias a partir de los almacenes de depósito. Gap ha optimizado sus esfuerzos en todas estas actividades y repone casi a diario el surtido de ropa básica desde tres almacenes de depósito, lo que minimiza la necesidad de mantener grandes inventarios en las tiendas. El énfasis está en la reposición de existencias, dado que la estrategia de comercialización de Gap se atiene a prendas básicas en relativamente pocos colores. Aunque otros minoristas comparables renuevan la mercadería entre tres y cuatro veces al año, Gap lo hace siete y media veces. Por otra parte, la rápida reposición de existencias disminuye el costo de implementar el ciclo corto de sus modelos, que dura de seis a ocho semanas.[3]

La coordinación y el intercambio de información en todas las actividades con el fin de eliminar la redundancia y minimizar los esfuerzos malgastados constituyen los tipos más básicos de optimización del esfuerzo. Pero también hay niveles más altos. La elección de los diseños de productos, por ejemplo, puede eliminar la necesidad del servicio posventa o permitir que los clientes realicen actividades de servicio ellos mismos. De igual modo, la coordinación con los proveedores o canales de distribución puede eliminar la necesidad de algunas actividades internas, como la capacitación al usuario final.

En los tres tipos de calce, el todo es más importante que cualquiera de las partes. La ventaja competitiva nace del sistema completo de actividades. El ajuste entre las actividades disminuye el costo o aumenta la diferenciación de manera sustancial. Más allá de eso, el valor competitivo de las actividades individuales –o de las destrezas, competencias o recursos asociados– no puede disociarse del sistema o de la estrategia. Así,

Dos visiones alternativas de la estrategia

El modelo estratégico implícito de la última década

- Una posición competitiva ideal en el sector
- Benchmarking de todas las actividades y lograr la mejor práctica
- Tercerización y alianzas agresivas para conseguir eficiencias
- Las ventajas descansan en unos pocos factores de éxito, recursos cruciales y competencias centrales
- Flexibilidad y respuestas rápidas frente a todos los cambios competitivos y del mercado

La ventaja competitiva sustentable

- Posición competitiva única de la compañía
- Actividades adaptadas a la estrategia
- Claros trade-offs y elecciones en relación con los competidores
- La ventaja competitiva surge del calce de todas las actividades
- La sustentabilidad proviene del sistema de actividades, no de las partes
- La eficacia operacional se da por descontada

en las empresas competitivas puede ser engañoso explicar el éxito especificando fortalezas individuales, competencias centrales o recursos críticos. La lista de fortalezas cubre muchas funciones, y una fortaleza se funde en otras. Es más práctico pensar en términos de temas que impregnan muchas actividades, como los costos bajos, un determinado concepto de atención al cliente o una determinada idea del valor entregado. Estos temas están contenidos en nidos de actividades estrechamente relacionadas.

Calce y sustentabilidad. El calce estratégico entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino que también para sustentar dicha ventaja. Para un rival, es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que sólo imitar un determinado enfoque de la fuerza de ventas, igualar una tecnología de proceso o replicar un conjunto de características del producto. Las posiciones cimentadas en sistemas de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades individuales.

Considere este simple ejercicio. Con frecuencia, la probabilidad de que los competidores puedan igualar una actividad es menor que uno. Las probabilidades luego se multiplican rápidamente haciendo que sea extremadamente improbable igualar el sistema completo (0,9 × 0,9 = 0,81; 0,9 × 0,9 × 0,9 × 0,9 = 0,66 y así sucesivamente). Las empresas existentes que traten de reposicionarse o abarcar se verán obligadas a reconfigurar muchas actividades. Incluso los nuevos entrantes, aunque no hagan frente a los trade-offs que confrontan los rivales establecidos, también enfrentan grandes barreras a la imitación.

Mientras más descanse el posicionamiento de una empresa en sistemas de actividades con un calce de segundo y tercer orden, más sustentable será su ventaja. Estos sistemas, debido a su naturaleza, por lo general son difíciles de desentrañar desde fuera de la empresa y, por lo tanto, difíciles de imitar. Además, incluso si los rivales pueden identificar las interconexiones pertinentes, tendrán dificultades para replicarlas. Lograr un calce es difícil porque requiere la

Volver a conectarse con la estrategia

La mayoría de las empresas deben su éxito inicial a una posición estratégica única que involucra trade-offs bien definidos. En algún momento sus actividades estuvieron alineadas con esa posición. Sin embargo, con el paso del tiempo y las presiones del crecimiento, se vieron en la necesidad de hacer concesiones que al principio fueron casi imperceptibles. A través de una serie de cambios incrementales, cada uno de los cuales pareció razonable en su momento, muchas empresas establecidas transigieron hasta homogeneizarse con sus rivales.

El problema aquí no se trata de aquellas empresas cuyo posicionamiento histórico ya no es viable; el desafío que enfrentan es comenzar de nuevo, al igual que lo haría un nuevo entrante. El objeto del debate involucra un fenómeno mucho más frecuente: el de una empresa establecida que logra rentabilidades mediocres y carece de una estrategia definida. Al agregar en forma incremental más variedades de productos, al hacer cada vez más esfuerzos destinados a atender a nuevos grupos de clientes y al imitar las actividades de sus rivales, la empresa existente pierde su evidente posición competitiva. Por lo general, la empresa iguala muchas de las ofertas y prácticas de sus competidores y trata de vender a la mayoría de los grupos de clientes.

Hay varios enfoques que pueden ayudar a una empresa a volver a conectarse con la estrategia. El primero consiste en examinar con atención las actividades que la empresa ya realiza. Dentro de la mayoría de las empresas bien establecidas existe un núcleo de exclusividad. Éste se identifica respondiendo preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más distintivas?
- ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más rentables?
- ¿Cuáles de nuestros clientes están más satisfechos?
- ¿Cuáles clientes, canales u ocasiones de compra son más rentables?
- ¿Cuáles de las actividades en nuestra cadena de valor son las más diferentes y eficaces?

Este núcleo de exclusividad está rodeado de incrustaciones que se agregaron progresivamente con el tiempo. Al igual que lapas, es necesario arrancarlas para dejar al descubierto el posicionamiento estratégico subyacente. Es muy posible que un pequeño porcentaje de las variedades o de los clientes represente gran parte de las ventas de una empresa y especialmente de las utilidades. El desafío, entonces, es volver a concentrarse en ese núcleo de exclusividad y realinear las actividades de la empresa en consecuencia. Los clientes y las variedades de productos en la periferia se pueden vender o dejar desaparecer gradualmente, ya sea descuidándolos o aumentando los precios.

La historia de una empresa también puede ser aleccionadora. ¿Cuál fue la visión de su fundador? ¿Cuáles fueron los productos y clientes que formaron la empresa? En retrospectiva, se puede volver a analizar la estrategia original para constatar si aún es válida. ¿Se puede implementar el posicionamiento histórico de manera moderna, que sea compatible con las tecnologías y prácticas actuales? Esta forma de pensar puede conducir al compromiso de renovar la estrategia y tal vez desafíe a la organización a recuperar su cualidad distintiva. Dicho desafío puede ser apasionante y puede inspirar la confianza para hacer los trade-offs necesarios.

integración de decisiones y acciones en muchas subunidades independientes.

Un competidor que pretenda igualar un sistema de actividades obtiene pocos beneficios al imitar sólo algunas actividades y no igualar el todo. El desempeño no mejora; incluso puede disminuir. Recuerde el desastroso intento de Continental Lite por imitar a Southwest.

Por último, el calce entre las actividades de una empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operacional, lo que dificulta aun más la imitación. El calce implica que el mal desempeño en una actividad disminuirá el desempeño en otras, de tal manera que las debilidades quedan a la vista y son más susceptibles de ser corregidas. Por el contrario, las mejoras en una actividad generarán beneficios en otras. Las empresas cuyas actividades tienen un fuerte calce entre sí rara vez constituyen un blanco para sus competidores. Su superioridad tanto en estrategia como en ejecución sólo incrementa sus ventajas e incrementa las barreras para los que deseen imitarlas.

Cuando las actividades se complementan mutuamente, los rivales obtendrán muy pocos beneficios de la imitación a menos que logren igualar el sistema completo. Dichas situaciones tienden a fomentar la competencia en que el ganador se lleva todo. La empresa que crea el mejor sistema de actividades –como Toys R Us, por ejemplo– gana, mientras que sus rivales con estrategias similares –como Child World y Lionel Leisure– se quedan rezagados. De esta manera, a menudo es preferible buscar una nueva posición estratégica a ser el segundo o tercer imitador de una posición ya ocupada.

Las posiciones más viables son aquellas cuyos sistemas de actividades son incompatibles debido a los trade-offs. El posicionamiento estratégico establece las reglas de los trade-off que definen la manera en que se configurarán e integrarán las actividades individuales. Considerar la estrategia en términos de sistemas de actividades sólo pone más en evidencia por qué la estructura, los sistemas y procesos de una organización deben ser específicos de una estrategia. A su vez, adecuar la organización a la estrategia facilita el logro de complementariedades y contribuye a la sustentabilidad.

Una consecuencia de esto es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más y no de un único ciclo de planificación. La continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y el calce entre las actividades, lo que permite a una organización crear capacidades y destrezas únicas que se adecuan a su estrategia. La continuidad también afianza la identidad de una empresa.

Por el contrario, los frecuentes cambios de posicionamiento son costosos. Una empresa no sólo debe reconfigurar las actividades individuales; también debe realinear sistemas enteros. Es posible que algunas actividades nunca logren alinearse con la estrategia vacilante. El resultado inevitable de los frecuentes cambios de estrategia o de no optar por una posición definida desde un comienzo, son las configuraciones de actividades que van a la segura e imitan a quienes ya sortearon los riesgos, las contradicciones entre funciones y la disonancia en la organización.

Las posiciones estratégicas tienen un horizonte de una década o más, no de un único ciclo de planificación.

¿Qué es la estrategia? Ahora estamos en condiciones de completar la respuesta a esta pregunta. La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización.

V. Redescubrir la estrategia

La incapacidad del elegir. ¿Por qué tantas empresas no logran tener una estrategia? ¿Por qué los ejecutivos evitan tomar decisiones estratégicas? O, si ya las tomaron en el pasado, ¿por qué permiten con tanta frecuencia que se debiliten y desdibujen?

Por lo general, se considera que las amenazas a la estrategia provienen de fuera de la empresa debido a cambios de tecnología o al comportamiento de los competidores. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza para la estrategia a menudo proviene del interior de la empresa. Una estrategia sólida se debilita debido a una visión desinformada de la competencia, a los errores organizacionales y, en especial, al deseo de crecer.

Los ejecutivos se han desorientado en relación con la necesidad de elegir. Cuando muchas empresas operan lejos de la frontera de la productividad, los trade-offs parecen ser

innecesarios. Puede dar la impresión de que una empresa bien administrada debería derrotar a sus rivales ineficaces en todas las dimensiones al mismo tiempo. Tras aprender de famosos pensadores de gestión que no deben hacer trade-offs, los ejecutivos han desarrollado una postura de macho en que hacer aquello es señal de debilidad.

Desconcertados por los pronósticos de una hipercompetencia, los ejecutivos aumentan la probabilidad de que ésta ocurra imitando todo lo que pueden de sus competidores. Instados a pensar en términos de revolución, los ejecutivos le siguen la pista a toda nueva tecnología sólo por el hecho de ser nueva.

La búsqueda de la eficacia operacional es tentadora porque es concreta y empuja a la acción. Durante la última década, los ejecutivos han estado bajo una creciente presión para producir mejoras tangibles y medibles del desempeño. Los programas de eficacia operacional producen un avance tranquilizador, aunque la rentabilidad superior pueda seguir siendo esquiva. Las publicaciones y los consultores de negocios inundan el mercado con información acerca de lo que otras empresas están haciendo, reforzando la mentalidad de las mejores prácticas. Entrampados en la carrera por la eficacia operacional, muchos ejecutivos sencillamente no comprenden la necesidad de contar con una estrategia.

Las empresas también evitan o empañan las opciones estratégicas por otras razones. La sabiduría convencional dentro de una industria a menudo es intensa, lo que lleva a la homogenización de la competencia. Algunos ejecutivos confunden la "orientación al cliente" con la noción de que deben atender a todas las necesidades de los clientes o responder a toda solicitud de los canales de distribución. Otros manifiestan el deseo de conservar la flexibilidad.

Las realidades organizacionales también actúan en contra de la estrategia. Los trade-offs son temibles y a veces es preferible no tomar decisiones antes que arriesgarse a ser culpado de una mala decisión. Las empresas se imitan entre sí en un tipo de comportamiento de rebaño, en el que cada empresa presume que los rivales saben algo que ella desconoce. Los empleados recientemente investidos de autoridad para tomar decisiones, a quienes se insta a buscar toda posible fuente de mejoras, a menudo carecen de una visión de conjunto y de la perspectiva para reconocer los trade-offs. La incapacidad para tomar decisiones a veces se reduce a la reticencia a decepcionar a los ejecutivos o a los empleados que la empresa valora.

La trampa del crecimiento. Entre todas las demás influencias, el deseo de crecer tiene tal vez el efecto más nocivo sobre la estrategia. Los trade-offs y los límites parecen restringir el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y excluir a otros, por ejemplo, impone un límite real o imaginario al crecimiento de los ingresos. Las estrategias orientadas a una amplia clientela y que hacen hincapié en los precios bajos conducen a una pérdida de ventas a los clientes sensibles a las prestaciones o al servicio. Los factores de diferenciación hacen que se venda menos a los clientes sensibles a los precios.

Los ejecutivos están bajo la constante tentación de dar pasos incrementales que superen esos límites pero que hacen más confusa la posición estratégica de una empresa. A la larga, las presiones por crecer o la aparente saturación del mercado

Sectores y tecnologías emergentes

Desarrollar una estrategia en un sector emergente o en una empresa que está experimentando cambios tecnológicos revolucionarios es un desafío de enormes proporciones. En dichos casos, los ejecutivos enfrentan un alto nivel de incertidumbre acerca de las necesidades de los clientes, los productos y servicios que resultarán ser los más deseados y la mejor configuración de actividades y tecnologías para producirlos. Dada toda esta incertidumbre, proliferan la imitación y el querer protegerse del riesgo: incapaces de correr el riesgo de equivocarse o quedarse rezagadas, las empresas igualan todas las prestaciones, ofrecen todos los nuevos servicios y exploran todas las tecnologías.

Durante estos períodos del desarrollo de un sector, se establece o reestablece la frontera de la productividad básica. El crecimiento explosivo puede hacer que dichas épocas sean rentables para muchas empresas, pero las utilidades serán temporales debido a que en últimas instancia la imitación y la convergencia estratégica aniquilarán la rentabilidad del sector. Las empresas cuyo éxito perdure serán aquellas que comiencen lo antes posible a definir e incorporar en sus actividades una posición competitiva distintiva. Quizás sea inevitable un período de imitación en las industrias emergentes, pero ese período refleja el nivel de incertidumbre y no una situación deseada.

En las industrias de alta tecnología, esta fase imitativa por lo general se prolonga mucho más de lo debido. Extasiadas por el cambio tecnológico en sí, las empresas incluyen más prestaciones –muchas de las cuales nunca se usan– en sus productos, mientras rebajan los precios de manera generalizada. Rara vez siquiera se consideran los trade-offs. El impulso por crecer para satisfacer las presiones del mercado lleva a las empresas a incursionar en todas las áreas de productos. Aunque algunas empresas con ventajas fundamentales prosperan, la mayoría está condenada a una competencia sin tregua en la que nadie puede ganar.

Paradójicamente, la prensa de negocios, centrada en los sectores emergentes más exitosos, es proclive a presentar estos casos especiales como evidencia de que entramos a una nueva era de la competencia en la que ninguna de las antiguas reglas es válida. De hecho, la verdad es exactamente la opuesta.

objetivo lleva a los ejecutivos a ampliar la posición expandiendo las líneas de productos, agregando nuevas prestaciones, imitando los servicios destacados de los competidores, igualando procesos e incluso haciendo adquisiciones. Durante años, el éxito de Maytag Corporation se cimentó en su enfoque en las máquinas lavadoras y secadoras confiables y duraderas, el que luego se expandió para incluir lavavajillas. Sin embargo, la sabiduría convencional que emergió dentro del sector apoyó el concepto de vender una línea completa de productos. Preocupada por el lento crecimiento del sector, y por la competencia proveniente de los fabricantes de líneas completas de electrodomésticos, Maytag fue presionada por los distribuidores e incitada por los clientes a expandir su línea. Maytag se expandió para incluir refrigeradores y cocinas que llevaron su nombre y adquirió otras marcas –Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral y Magic Chef– que tenían posiciones heterogéneas. Maytag creció en forma considerable desde US$ 684 millones en 1985 a un máximo de US$ 3.400 millones en 1994, pero los retornos sobre las ventas disminuyeron de 8% y 12% en los años 70 y 80, respectivamente, a un promedio de menos de 1% entre 1989 y 1995. La reducción de costos mejorará este desempeño, pero la rentabilidad de Maytag sigue anclada en sus lavadoras de ropa y sus lavavajillas.

Es posible que Neutrogena haya caído en la misma trampa. A comienzos de los años 90, su distribución en EE.UU. se amplió para abarcar a minoristas masivos como Wal-Mart Stores. Bajo el nombre de Neutrogena, la empresa se expandió a una gran variedad de productos –desmaquillador de ojos y champú, por ejemplo– donde no era exclusiva y que diluían su imagen; al mismo tiempo, comenzó a utilizar las promociones de precios.

Aceptar concesiones y contradicciones con el fin de crecer debilitará la ventaja competitiva que una empresa tenía con sus variedades o clientes objetivo iniciales. Los intentos por competir de varias maneras simultáneamente crean confusión y menoscaban la motivación y el enfoque de la organización. Las utilidades disminuyen pero se considera que la solución es el aumento de los ingresos. Los ejecutivos son incapaces de tomar decisiones y, en consecuencia, la empresa se embarca en una nueva ronda de ampliaciones y concesiones. A menudo, los rivales siguen igualándose hasta que la desesperación rompe el ciclo y se produce una fusión o una reducción al posicionamiento original.

El crecimiento rentable. Muchas empresas, después de una década de reestructuraciones y recortes de gastos, están volcando su atención al crecimiento. Demasiadas veces, los esfuerzos por crecer erosionan la diferenciación, generan concesiones, disminuyen el calce y en el fondo menoscaban la ventaja competitiva. De hecho, el imperativo por crecer es peligroso para la estrategia.

¿Qué enfoques de crecimiento resguardan y potencian la estrategia? En términos generales, la receta consiste en concentrarse en profundizar una posición estratégica más que en ampliarla o en comprometerla. Un método es buscar ampliaciones de la estrategia que apalanquen el sistema de actividades existente al ofrecer prestaciones o servicios que sería imposible o costoso para los rivales igualar de forma independiente. En otras palabras, los ejecutivos podrían preguntarse qué actividades, características o formas de competencia son factibles o menos costosas para ellos en vista de las actividades complementarias que la empresa ya realiza.

Profundizar una posición implica diferenciar aun más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de fomentar un crecimiento "fácil", agregando prestaciones, productos o servicios llamativos sin evaluarlos ni adaptarlos a su estrategia. O bien se dirigen a nuevos clientes o mercados a los que la empresa no tiene muchas novedades que ofrecer. Por lo general, una empresa puede crecer más rápido –y con mayor rentabilidad– profundizando mejor en las necesidades y variedades que la diferencian en lugar de obligarse a crecer en áreas en las que carece de cualidades exclusivas. Carmike, actualmente la mayor cadena de cines de Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en mercados pequeños. La empresa vende rápidamente las salas cinematográficas de las grandes ciudades que haya tenido que comprar como parte de una adquisición.

La globalización con frecuencia permite un crecimiento coherente con la estrategia, abriendo mayores mercados para una estrategia enfocada. A diferencia de la expansión a nivel nacional, es probable que el crecimiento internacional apalanque y potencie la posición exclusiva e identidad única de una empresa.

Las empresas que buscan crecer ampliándose dentro de su sector pueden contener mejor los riesgos para la estrategia creando unidades independientes, cada una con su propio nombre de marca y sus actividades específicas. Maytag claramente luchó contra esto. Por una parte, organizó sus marcas premium y de mayor valor en unidades separadas con diferentes posiciones estratégicas. Por la otra, creó una empresa general de electrodomésticos para todas sus marcas a fin de lograr una masa crítica. Al compartir el diseño, la fabricación, distribución y el servicio al cliente, será difícil evitar la homogenización. Si una determinada unidad de negocios intenta competir con diferentes posiciones por diferentes productos o clientes, es casi imposible que evite hacer concesiones.

El papel del liderazgo. El desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara a menudo es principalmente de tipo organizacional y depende del liderazgo. Con tantas fuerzas actuando en contra de adoptar decisiones y trade-offs en las organizaciones, un marco de referencia intelectual definido que guíe la estrategia es un contrapeso necesario. Además, es esencial contar con líderes fuertes dispuestos a tomar decisiones.

En muchas empresas, el liderazgo se ha degenerado en la orquestación de mejoras operacionales y en el logro de acuerdos.

El papel del líder, sin embargo, es más amplio y mucho más importante. La gestión general es mucho más que la supervisión de funciones individuales. Su esencia es la estrategia: definir y comunicar la posición exclusiva de la empresa, hacer trade-offs y forjar el calce entre las actividades. El líder debe establecer la disciplina para decidir a qué cambios del sector y a cuáles necesidades de los clientes responderá la empresa, al mismo tiempo que evita las distracciones organizacionales y mantiene su diferenciación. Los ejecutivos de menor rango carecen de la perspectiva y la confianza para mantener una estrategia. Habrá presiones constantes para transigir, relativizar los trade-offs y emular a los rivales. Una de las tareas del líder es enseñar a otros en la organización acerca de la estrategia, y saber decir no.

La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer. De hecho, poner límites es otra función de los líderes. Decidir cuál es el grupo de clientes objetivo, variedades y necesidades que debe atender la empresa es fundamental para desarrollar una estrategia. También lo es la decisión de no atender a otros clientes u otras necesidades y no ofrecer ciertas características o ciertos servicios. En consecuencia, la estrategia requiere una constante disciplina y una comunicación clara. Por cierto, una de las funciones más importantes de una estrategia explícita y bien comunicada es guiar a los empleados a tomar decisiones que se originan en los trade-offs presentes en sus actividades individuales y en las decisiones cotidianas.

Mejorar la eficacia operacional es una parte necesaria de la gestión, pero *no* es estrategia. Al confundirlas, los ejecutivos han retrocedido involuntariamente a una forma de pensar acerca de la competencia que está llevando a muchos sectores hacia la convergencia competitiva, lo que no es conveniente para nadie y tampoco es inevitable.

Los ejecutivos deben distinguir claramente entre la eficacia operacional y la estrategia. Ambas son esenciales, aunque sus agendas respectivas son diferentes.

La agenda operacional implica el mejoramiento continuo en todo lugar donde no existan los trade-offs. No hacerlo produce vulnerabilidad incluso para aquellas empresas que cuentan con una buena estrategia. La agenda operacional es el lugar adecuado para los cambios constantes, la flexibilidad y el trabajo arduo destinado a lograr la mejor práctica. En cambio, la agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición única, hacer trade-offs bien definidos e intensificar el calce entre las actividades. Implica la búsqueda constante de formas de fortalecer y ampliar la posición de la empresa. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son las distracciones y las concesiones.

La continuidad estratégica no implica una visión estática de la competencia. Una empresa debe mejorar su eficacia operacional permanentemente y tratar activamente de hacer avanzar la frontera de la productividad; al mismo tiempo, se requiere un esfuerzo continuado para expandir su posicionamiento único y fortalecer el calce entre sus actividades. De hecho, la continuidad estratégica debería aumentar la eficacia del mejoramiento continuo en una organización.

Es probable que una empresa tenga que cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su sector. De hecho, a menudo las nuevas posiciones estratégicas surgen debido a cambios en el sector, y los nuevos competidores, libres de las restricciones impuestas por el pasado, pueden explotarlas con mayor facilidad. Sin embargo, la elección de una nueva posición para una empresa debe estar guiada por la capacidad para encontrar nuevos trade-offs y apalancar un nuevo sistema de actividades complementarias para que constituyan una ventaja sustentable. ⛉

---

1. Describí el concepto de actividades y cómo utilizarlo para comprender la ventaja competitiva por primera vez en (Nueva York: The Free Press, 1985). Las ideas contenidas en este artículo desarrollan y amplían aquellos pensamientos.

2. Paul Milgrom y John Roberts comenzaron a investigar los aspectos económicos de los sistemas de funciones complementarias, actividades y funciones. Los autores se concentran en el advenimiento de la "manufactura moderna" como un nuevo conjunto de actividades complementarias; en la tendencia de las empresas a responder a los cambios externos con paquetes coherentes de respuestas internas y en la necesidad de una coordinación central –una estrategia– que alinee a los ejecutivos funcionales. En este último caso, modelan lo que durante largo tiempo ha sido un principio fundamental de la estrategia. Vea Paul Milgrom y John Roberts, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization", *American Economic Review* 80 (1990): 511–528; Paul Milgrom, Yingyi Qian y John Roberts, "Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing", *American Economic Review* 81 (1991) 84–88; y Paul Milgrom y John Roberts, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (March–May 1995): 179–208.

3. El material sobre las estrategias minoristas está tomado en parte de Jan Rivkin, "The Rise of Retail Category Killers", documento de trabajo inédito, enero 1995. Nicolaj Siggelkow preparó el estudio de caso sobre Gap.

Este artículo contó con la valiosa ayuda de muchas personas y empresas. El autor agradece en forma especial a Jan Rivkin, coautor de un artículo relacionado. Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester y Lucia Marshall contribuyeron de manera importante con sus investigaciones. Tarun Khanna, Roger Martin y Anita McGahan aportaron comentarios particularmente completos.

Michael E. Porter *tiene el grado de Bishop William Lawrence University Professor de la Universidad de Harvard en la Harvard Business School de Boston, Massachussets.*

Reimpresión R0811M-E